

شناسایی و تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران در یک شرکت بیمه‌ای (نمونه مطالعه: مدیران میانی)

- عضو هیئت علمی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز
- عضو هیئت علمی، دانشگاه علامه طباطبائی
- کارشناس ارشد مدیریت دولتی، دانشگاه آزاد اسلامی، واحد تهران مرکز

نویسندگان:

- داریوش غلامزاده
- سعید صحت
- بهروز ستاری لقب

چکیده

شناسایی شایستگی‌های مدیریتی مدیران یک شرکت بیمه‌ای به علت اهمیت و مساسیت فعالیت‌های آنان و لزوم اتخاذ رویکردی منسجم و علمی در فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی این گروه و نیز عدم وجود مطالعاتی جامع در خصوص مدیران به فصوص مدیران میانی در صنعت بیمه کشور از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. در ادبیات تمقیق، مفهوم شایستگی و ضرورت توجه به آن در عصر حاضر عنوان شده است. سپس برای شناسایی شایستگی‌های مورد نیاز مدیران میانی یک شرکت بیمه‌ای پس از بررسی الگوها و مدل‌های مختلف، مطالعه استراتژی و دیگر اسناد مرتبط در سازمان مورد نظر و انجام مصاحبه با فبرگان، فهرستی از شایستگی‌ها متشکل از ۳۰ شافص شناسایی گردید. در ادامه برای تأیید و تعیین میزان اهمیت هر یک از شایستگی‌ها پرسش‌نامه‌ای تدوین و برای فبرگان شرکت بیمه مورد نظر ارسال گردید. در نتیجه هر ۳۰ شایستگی با تأیید بالای فبرگان مواجه شد. با استفاده از روش تحلیل عاملی، شایستگی‌ها در قالب پنج فوشه (عامل) اصلی (رهبری، مهارت‌های ارتباطی، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های شفصی و دانش و آگاهی آرایش پیدا کردند و میزان اهمیت هر یک از عوامل و شافص‌ها نسبت به یکدیگر مشفص گردید. در نهایت شایستگی‌ها با استفاده از مدل کوه یخ اسپنسر و اسپنسر تفسیر شد.

واژگان کلیدی: شایستگی، مدیران میانی، مدیریت منابع انسانی



yes
 no
 maybe

مقدمه

پذیرش و گسترش سریع رویکرد شایستگی محور و به کارگیری آن در برنامه‌های توسعه کارکنان بیش از هر چیز، نتیجه مزایا و فوایدی است که در این رویکرد نهفته است. در عصر حاضر، اهمیت جایگاه و نقش سطوح مدیران به عنوان طراحان، هدایت‌گران و اداره‌کنندگان اصلی سازمان بر کسی پوشیده نیست و به کارگیری نظام‌های مؤثر انتصاب، جذب، نگهداری، ارزیابی و توسعه آنان طبیعتاً از جایگاه مهم و ویژه‌ای برخوردار است. مدیران به عنوان اصلی‌ترین افراد تصمیم‌گیرنده در مواجهه با مسائل مختلف درون و برون سازمانی، نقش بسزا و تعیین‌کننده‌ای در موفقیت یا حتی شکست سازمان ایفا می‌کنند. از آن جایی که مدیریت در هر سازمانی از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است و از مهم‌ترین فعالیت‌هایی است که به مدد آن مأموریت‌ها و اهداف سازمانی تحقق می‌یابد، یکی از راه‌های اصلی نظام شایسته‌سالاری، گماردن مدیران شایسته است.

لذا با توجه به ضرورت و اهمیت موضوع و کاربرد وسیع شایستگی‌های مدیران در دستیابی به راهبردها و استراتژی‌های سازمان همچنین ضرورت شناسایی معیارهای صحیح جهت به کارگیری در زیرسیستم‌های

مدیریت منابع انسانی، موضوع شناسایی و تعیین شاخص‌های شایستگی مدیران در یک شرکت بیمه‌ای (نمونه مطالعه: مدیران میانی) به عنوان موضوع پژوهش انتخاب گردید.

۱. مفهوم شایستگی

برای شایستگی عبارات متعددی از قبیل لیاقت، قابلیت، توانمندی، توانایی، صلاحیت و مهارت استفاده می‌شود. یکی از تعاریف مطرح از شایستگی عبارت است از: ترکیبی از مهارت‌ها، ویژگی‌های شخصی و شخصیتی و رفتارهایی که مستقیماً با عملکرد مؤثر در یک شغل خاص مرتبط هستند (در گاهی و همکاران، ۱۳۸۹).

معمولاً چهار ویژگی برای شایستگی مطرح شده است:

- مرتبط با شغل یا سازمان؛
 - ارتباط مثبت با عملکرد بهتر فرد یا اجرای موفقیت‌آمیز نقش؛
 - قابل تعریف به صورت رفتارهای قابل مشاهده در شغل؛
 - قابل ارزیابی و آموزش (در گاهی و همکاران، ۱۳۸۹).
- امروزه شایستگی‌ها، عمدتاً به ویژگی‌های مورد نیاز برای توفیق در شغل یا عملکرد برتر اطلاق می‌شود.

یکی از راه‌های اصلی نظام شایسته‌سالاری، گماردن مدیران شایسته است.



۲. پیشینه تحقیق

در طول سال‌های متمادی، معیاری که برای اتخاذ تصمیمات در انتخاب و استخدام، آموزش و پرورش، جبران خدمت و دیگر زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی استفاده می‌شود، معیارها یا ابعاد شغلی بودند که از تجزیه و تحلیل مشاغل استخراج می‌شدند. به اعتقاد بویاتزیس^۷ عموماً متخصصان پرسنلی یا روانشناسان حرفه‌ای شرح شغلی را تهیه می‌کردند که شامل وظایف و مسئولیت‌های کلیدی شغل می‌شد و سپس از روی این شرح مشاغل، مهارت‌ها، توانایی‌ها، تجربیات و ویژگی‌های شخصی لازم برای توفیق شاغل استخراج می‌شد. سپس فرایند انتخاب بر مبنای این مشخصات شخصی به عمل می‌آمد.

به اعتقاد بویاتزیس، وقتی که ما فردی را به عنوان مدیر انتخاب می‌کنیم، در ذهن خود، از آنچه که اصطلاحاً به آن «مدیر خوب» می‌گویند، الگویی داریم. لیکن اغلب اوقات این کار به طور ناآگاهانه یا ضمنی انجام می‌شود. ما از الگوی ذهنی خود کاملاً آگاه نیستیم. الگوی ما ممکن است به خودمان - ویژگی‌های خودمان - یا به افراد استخدام شده موفق قبلی ارتباط پیدا کند یا حتی به روشی مرتبط باشد که در سازمان رایج است. نکته این است که بدون تعریف دقیق معیارها، ما مدیران را با مقایسه میزان

7. Boyatzis, 1982

اسپنسر و اسپنسر^۱، شایستگی را خصیصه بنیادی یک شخص می‌دانند که با عملکرد عالی یا مؤثر مرجع رابطه علی دارد. آنها اعتقاد دارند که شایستگی شامل ابعاد ذیل است:

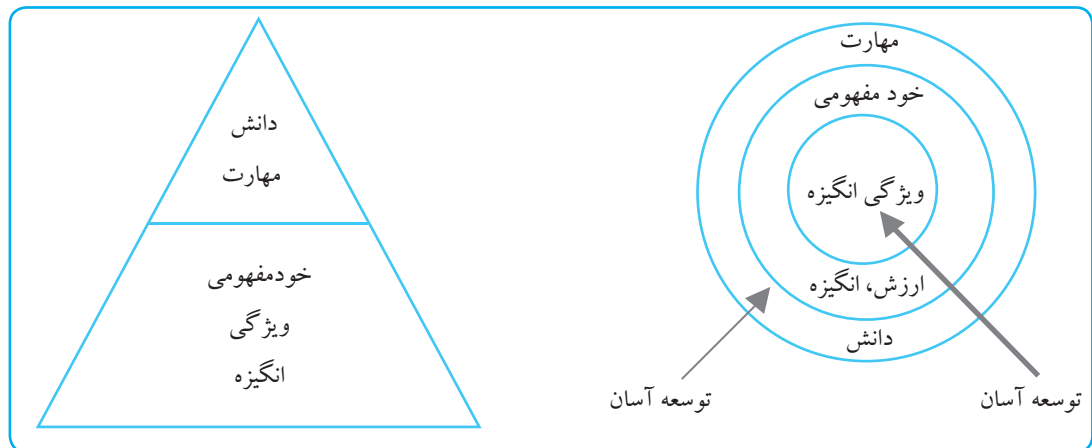
- انگیزه^۲: محرک درونی و اشتیاق برای انجام کار؛
- ویژگی^۳: خصوصیات شخصیتی و نحوه واکنش به شرایط و افراد؛
- خود-مفهومی^۴: ارزش‌ها، برداشت از خود یا نگرش‌های یک شخص؛
- مهارت^۵: یعنی توانایی انجام یک وظیفه معین فیزیکی یا ذهنی؛
- دانش^۶: معلومات شغلی، اطلاعات و تخصص مرتبط با شغل؛

نوع یا سطح یک شایستگی در طرح‌ریزی منابع انسانی کاربردهایی دارد. همان‌گونه که در شکل ۱ دیده می‌شود، شایستگی‌های دانش و مهارت، قابل مشاهده و نسبتاً در سطح می‌باشند. شایستگی‌های خودمفهومی، خصیصه‌ها یا ویژگی‌ها و انگیزه، عمیق‌تر و پنهان‌تر بوده و محور شخصیت می‌باشند.

1. Spencer and Spencer, 1993
 2. Motive
 3. Trait
 4. Self-Concept
 5. Skill
 6. Knowledge

نوع یا سطح یک شایستگی در طرح‌ریزی منابع انسانی کاربردهایی دارد.

شکل ۱. مدل کوه یخ اسپنسر و اسپنسر



شایستگی نام گرفت. وی در این مقاله به مطالعاتی اشاره می‌کرد که نشان می‌دادند آزمون‌های محتوی دانش و استعداد آکادمیک و نیز اعتبارنامه‌های علمی، عملکرد شغلی یا توفیق در زندگی را پیش‌بینی نمی‌کنند. این یافته‌ها باعث شدند که وی به دنبال شیوه‌هایی باشد که این نقایص را جبران کند. وی در مطالعات خود متغیرهایی را شناسایی کرد که برخلاف آزمون‌های هوش و سایر آزمون‌ها، عملکرد شغلی یا موفقیت در زندگی را پیش‌بینی می‌کرد. مک کلند این متغیرها را «شایستگی» نامید. بنا به تعریف مک کلند و شایستگی، ویژگی و مشخصه اساسی مسبب عملکرد عالی است (غلامزاده، ۱۳۸۶).

رویکرد شایستگی‌ها^۲ در دهه ۱۹۹۰، در ادبیات مدیریت منابع انسانی مطرح شد و به سرعت مورد استفاده قرار گرفت. یک بررسی نشان می‌دهد از بین ۳۰ شرکت بزرگ آمریکایی، ۲۹ شرکت در ۵ سال اخیر این رویکرد را به کار بسته‌اند. اما اینکه اصولاً به چه چیزی می‌توان شایستگی اطلاق کرد اختلاف نظر وجود دارد. سازمان‌های مختلف مدل‌های خاصی برای خود تدوین کرده‌اند. تحقیق سال ۲۰۰۱، که در کنفرانس توسعه رهبری ارائه شده، نشان می‌دهد ۷۵٪ سازمان‌ها از مدل شایستگی‌ها استفاده می‌کنند. البته رشد رویکرد

تناسب آنها با الگوی ذهنی خود انتخاب می‌کنیم. در حالی که ممکن است الگوی ما به ویژگی‌های شخصی مورد نیاز در آن شغل (نقش) ارتباطی نداشته باشد. پاسخ بویاتزیس به مسئله دخالت الگوهای ذهنی در انتخاب مدیر روش ارزیابی شایستگی‌های شغلی نام دارد. این روش اساساً، یک فن مصاحبه مبتنی بر رفتار (به همراه چند آزمون پیش‌بینی) است که در آن رفتارهای جاری افراد بسیار موفق (مؤثر)، با رفتارهای افراد کم‌تر موفق یا ناموفق مقایسه می‌گردد. رفتارهای این افراد از طریق آزمون وقایع حساس شناسایی می‌شوند. فرضیه بویاتزیس این بود که تعداد ثابت و معینی از شایستگی‌ها وجود دارند که موجب تفاوت انسان‌ها می‌شوند. به این ترتیب کار بویاتزیس بر روی شایستگی‌ها، رویکرد دیگری نسبت به مطالعه تفاوت‌های فردی در کار تلقی می‌شود. بویاتزیس شایستگی را این‌گونه تعریف می‌کند: یک ویژگی بنیادین شخص که منجر به ارائه عملکرد مؤثر یا برتر در یک شغل می‌گردد. به نظر او شایستگی‌ها ابعاد واقعی افراد بشر می‌باشند. نظریه بویاتزیس مکمل نظریه‌ای است که ده سال پیش از آن، دیوید مک کلند^۱ استاد دانشگاه هاروارد^۲ ارائه کرده بود. دیوید مک کلند در سال ۱۹۷۳، در مقاله‌ای با عنوان «آزمون شایستگی‌ها به جای هوش» پیشرو حرکتی شد که بعدها جنبش

1. David McClelland
2. Harward

بازخورد ۳۶۰ درجه نیز استفاده از این مقوله را تقویت کرده است. همچنین ۶۹٪ برنامه‌های توسعه مدیران بر پایه مدل شایستگی استوار بوده است (غلام‌زاده، ۱۳۸۶).

۳. مزایای به‌کارگیری رویکرد شایستگی در مدیریت منابع انسانی

روابط هم‌افزای بین زیرسیستم‌های منابع انسانی که براساس شایستگی سازماندهی می‌شوند، باعث عملکرد بهتر و مطلوب‌تر مدیریت منابع انسانی می‌گردند. به عنوان نمونه، مزایای زیر را می‌توان برای سیستم‌های منابع انسانی مبتنی بر شایستگی بیان کرد (ابطحی و منتظری، ۱۳۸۶):

- زمان لازم برای آموزش و اداره زیرسیستم‌ها کاهش می‌یابد. مدیران باید فقط مجموعه مشخصی از شایستگی‌ها و تعاریف را برای هر پست مدنظر قرار دهند. مشخص بودن شایستگی‌ها و تمرکز بر آنها باعث صرف زمان کمتری برای استقرار یک برنامه یا زیرسیستم جدید می‌گردد.

- زیرسیستم‌ها یکدیگر را معتبر می‌سازند. به دلیل اینکه اطلاعات و داده‌ها از منابع مختلف جمع‌آوری می‌شوند، می‌توان از داده‌های یک بخش یا جزء برای اعتباردادن به اثربخشی اجزای دیگر استفاده کرد. برای مثال درجه‌بندی‌های به‌دست آمده پس از بررسی و ارزیابی عملکرد بر مبنای شایستگی می‌توانند به راحتی برای ایجاد یک زیرسیستم انتخاب یا آموزش اثربخش و معتبر به کار روند و برعکس.

- زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی مبتنی بر شایستگی، یکدیگر را تقویت می‌کنند. استفاده از یک زیرسیستم باعث تقویت استفاده از سایر زیرسیستم‌ها می‌شود. به کارگیری موفقیت‌آمیز تعاریف و درجه‌بندی‌های مبتنی بر شایستگی در یک زیرسیستم باعث تقویت استفاده این استراتژی و این تعاریف در زیرسیستم‌های دیگر توسط مدیران می‌شود. برای مثال استفاده موفق از یک سیستم مدیریت عملکرد مبتنی بر شایستگی می‌تواند تقویت‌کننده استفاده از یک سیستم جذب و انتخاب سازماندهی شده براساس شایستگی باشد.



۴. روش‌شناسی تحقیق

براساس هدف غایی تحقیق که عبارت است از "کمک به بهینه‌سازی فرایند مدیریت منابع انسانی در یک شرکت بیمه‌ای از طریق شناسایی و پرورش شایستگی‌های مدیران میانی" پرسش‌های اصلی و فرعی پژوهش تدوین گردید:

• چه شایستگی‌هایی را می‌توان برای مدیران میانی یک شرکت بیمه‌ای شناسایی کرد؟

پرسش‌های فرعی این تحقیق نیز عبارت‌اند از:

• گروه‌بندی شایستگی‌های مدیران میانی یک شرکت بیمه‌ای چگونه است؟

• با اهمیت‌ترین شایستگی‌های مدیران میانی یک شرکت بیمه‌ای کدام‌اند؟

۵. روش تحقیق

در این تحقیق از روش توصیفی-اکتشافی برای شناسایی شایستگی‌های مدیران یک شرکت بیمه‌ای استفاده شده است. جامعه آماری پژوهش، خبرگان یک شرکت بیمه‌ای می‌باشند که عبارت‌اند از معاونین، مدیریت‌ها، معاونین مدیریت‌ها، رؤسای ادارات و معاونین اداراتی که دارای تحصیلات کارشناسی به بالا و حداقل پنج سال سابقه کار در صنعت بیمه کشور باشند. تعداد اعضای جامعه مورد بررسی ۵۱ نفر است. متناسب با هدف کلی، مراحل انجام تحقیق به این ترتیب انجام پذیرفت:

- تهیه چهارچوب و فهرست اولیه شایستگی‌ها: فهرست اولیه شایستگی‌ها به این ترتیب ذیل تهیه گردید:

• مطالعه ادبیات موضوع و بررسی مدل‌ها و الگوهای شایستگی: هدف از بررسی مدل‌ها رسیدن به مجموعه‌ای از شایستگی‌هایی است که در اکثر الگوهای ارائه‌شده از سوی صاحب‌نظران و سازمان‌های مختلف وجود دارد. سازمان‌ها با وجود تفاوت‌ها، شباهت فراوانی با یکدیگر دارند و مجموعه شایستگی‌های کارکنان آنها هم پوشانی بالایی با یکدیگر دارند. به این معنا که اگر یک

شایستگی در اکثر مدل‌ها وجود داشته باشد، مهم‌تر بوده و لازم است در فهرست اولیه شایستگی‌ها جای بگیرد. در همین راستا، مدل‌های مختلفی برای تهیه پیش‌نویس فهرست شایستگی‌های مدیران یک شرکت بیمه‌ای بررسی شدند. مدل‌های مورد بررسی چهارچوب‌های متفاوتی داشته یا تنها فهرستی از شایستگی‌ها را ارائه داده‌اند. الگوها و وجوه اشتراک آنها در جدول ۱ آمده است.

• مطالعه و بررسی استراتژی‌های یک شرکت بیمه‌ای و صنعت بیمه کشور و دیگر متون و اسناد مرتبط: استراتژی‌های سازمان از نیازها و شرایط حاکم بر سازمان نشأت می‌گیرد و مهم‌تر اینکه سیاست‌های رسیدن به این اهداف را در آینده مشخص می‌سازد. باتوجه به این امر مطالعه استراتژی می‌تواند سند مهمی برای تعیین شایستگی‌های مورد نیاز کارکنان به ویژه مدیران باشد. بدیهی است که مدیران باید شایستگی‌هایی داشته باشند که به تحقق استراتژی سازمان کمک کند. لحاظ کردن استراتژی‌های یک شرکت بیمه‌ای در تدوین شایستگی‌های مدیران این سازمان، از همین منظر ضرورت می‌یابد. از دیگر اسناد و متون مورد استفاده جهت استخراج فهرست شایستگی‌ها می‌توان به برنامه تحول صنعت بیمه و فرم‌های ارزیابی عملکرد مدیران میانی و... اشاره کرد.

• انجام مصاحبه با خبرگان یک شرکت بیمه‌ای: برای شناسایی شایستگی‌ها مصاحبه نیمه‌باز با جمعی از خبرگان بیمه‌ای و دانشگاهی با طرح سؤالاتی درخصوص شایستگی‌های مورد نیاز مدیران میانی انجام گرفت.

پس از انجام مراحل فوق و ادغام موارد مشابه درنهایت ۳۰ شایستگی به شرح جدول ۱ تعیین گردید.

جدول ۱. وجوه اشتراک مدل‌های

شایستگی و اسناد مرتبط

ردیف	شایستگی های فرعی	پویاترین (حسینی نیا، ۱۳۸۴)	اسپنسر (لطیفی، ۱۳۸۷)	شرودر	دولویس	MCI	(Dulewicz, ۱۹۸۹)	(Bourgavlt et al, 2006)	(Boydell and Leary, ۱۹۸۹)	کونین (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)	AMA (نادریان جهرمی، ۱۳۸۱)	PRIMA	DELL (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)	TATA (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)	مدیران یابی دولتی (شیخ و زاهدی، ۱۳۸۹)	نفت تهران (ایلی، ۱۳۸۶)	غفاریان (۱۳۸۲)	تربیت بدنی (نادریان جهرمی، ۱۳۸۱)	سازمان فرهنگی هنری (درگاهی و همکاران، ۱۳۸۹)	وزارت بازرگانی (ناصری فرو و همکاران، ۱۳۸۹)	سازمان تامین اجتماعی	ایدرود (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)	سایا (ابوالعلائی و غفاری، ۱۳۸۶)	مهنا	اسناد سازمانی				
۱	توانمندسازی دیگران	x																											
۲	تحول گرایی	x																											
۳	مدیریت تعارض																												
۴	سازمان دهی و هماهنگی	x																											
۵	برنامه ریزی و هدف گذاری																												
۶	تفکر تحلیلی																												
۷	مشاوره																												
۸	نتیجه گرایی	x																											
۹	تفکر استراتژیک	x																											
۱۰	حل مسئله																												
۱۱	توسعه روابط																												
۱۲	قدرت چانه زنی و مذاکره																												
۱۳	قابلیت نفوذ بر دیگران	x																											
۱۴	کار تیمی	x																											
۱۵	ارتباطات شفاهی و کتبی	x																											
۱۶	شبکه سازی																												
۱۷	پایبندی به اصول اخلاق فردی و حرفه ای	x																											
۱۸	مسئولیت پذیری و پاسخ گویی																												
۱۹	تعهد سازمانی																												
۲۰	سازگاری و انعطاف پذیری	x																											
۲۱	اعتماد به نفس																												
۲۲	خودکنترلی	x																											
۲۳	یادگیری و توسعه فردی																												
۲۴	انتقاد پذیری																												
۲۵	انگیزه																												
۲۶	دانش مدیریت																												
۲۷	دانش بیمه ای																												
۲۸	آگاهی محیطی	x																											
۲۹	آگاهی سازمانی	x																											
۳۰	فناوری اطلاعات	x																											

- صحنه‌گذاری بر مدل از طریق به کارگیری پرسش‌نامه
برای جمع‌آوری داده‌ها: در ادامه تحقیق تعریف هریک
از شاخص‌ها براساس ادبیات علمی تدوین گردید و
برای خیرگان شرکت بیمه مورد بررسی ارسال گردید
و از آنها خواسته شد تا میزان اهمیت و ضرورت هریک
از شاخص‌ها را با انتخاب عددی بین ۱ تا ۱۰ بیان کنند.
جدول ۲ فهرست شایستگی‌ها و تعریف هریک از آنها
را نشان می‌دهد.

جدول ۲. فهرست شایستگی و تعریف هریک از آنها

شاخص‌ها	تعاریف
توانمندسازی دیگران	توسعه دیگران از طریق ایجاد و تقویت شرایط حمایت‌کننده، آموزش و پرورش و تفویض اختیار و مسئولیت به همکاران با هدف افزایش عملکرد و به حداکثر رساندن توانایی‌های بالقوه و رشد حرفه‌ای افراد تحت سرپرستی.
تحول‌گرایی	استقبال از تغییر و آغازگری و تسهیل تأثیر آن بر افراد، بخش‌ها و سازمان از طریق یک استراتژی تغییر پایدار و فراهم آوردن جوی مثبت و خوش‌بینانه برای تغییر و رفع موانع موفقیت.
مدیریت تعارض	توانایی شناسایی علل ایجاد تعارض، بین خود و دیگران و گام برداشتن در جهت غلبه بر ناهماهنگی‌ها با تمرکز بر روی حل مسائل.
سازمان‌دهی و هماهنگی	برخورداری از مهارت لازم برای شناخت فرایندهای کاری و سازمانی و وظایف شغلی و تشخیص اهمیت و اولویت آنها و تقسیم کار براساس توانمندی افراد، میان واحدهای سازمانی و گروه‌های کاری و ایجاد ارتباط میان آنها به منظور کسب اهداف سازمانی.
برنامه‌ریزی و هدف‌گذاری	ارائه یک روش منظم و مدون، برای تعیین فعالیت‌های اثربخش برای به انجام رساندن مأموریت‌ها و مسئولیت‌های محوله به حوزه مدیریت براساس چشم‌انداز کلان و برنامه راهبردی سازمان و برخورداری از توانایی لازم جهت تعریف اهداف مشخص، شفاف، قابل اندازه‌گیری، قابل حصول، واقعی و معین در یک محدوده زمانی مناسب.
تفکر تحلیلی	تفسیر، ایجاد ارتباط و تحلیل یکپارچه اطلاعات جهت ارزیابی منطقی موقعیت‌ها با استفاده از منطق استقرایی و استنتاجی، برای استنباط موضوعات مرتبط با حوزه مأموریت.
مشاوره	ارائه مشاوره به مدیران ارشد در جهت بهبود تصمیم‌گیری و ارتقای شاخص‌های عملکردی.
نتیجه‌گرایی	داشتن تفکر اجرایی و تمرکز تلاش‌های شخصی برای کسب نتایج بهره‌ور و متناسب با اهداف سازمانی.
تفکر استراتژیک	تفکر راهبردی و بلندمدت جهت ایجاد و تبیین اهداف استراتژیک و راهبردهای سازمانی بصورت مرتبط و هم‌افزا و در جهت تحقق نیازهای دستگاه و سازمان.
حل مسئله	توانایی شناسایی، تحلیل و حل مسائل مختلف مدیریتی.
توسعه روابط	ایجاد و نگهداری روابط سالم و بهره‌مندی از هوش عاطفی و هیجانی و ایجاد فضای مؤثر کاری بین خود و دیگران از طریق ایجاد اعتماد و همدلی با کارکنان، گوش سپردن به دیگران، انتقال اطلاعات و دانش.
قدرت چانه‌زنی و مذاکره	مهارت‌های مورد نیاز برای انجام مذاکره موفق، ایجاد اطمینان بخشی و دستیابی به این تضمین که توافق حاصل از مذاکره اهداف مورد نظر سازمانی را تأمین می‌کند.
قابلیت نفوذ بر دیگران	قابلیت اثرگذاری بر افکار، احساسات و نگرش دیگران (از راه ترغیب، اقناع، انگیزش و مذاکره) و هدایت رفتار دیگران و ایجاد و توسعه پایگاه قدرت در راستای تحقق مأموریت و اهداف سازمانی.
کار تیمی	به ایجاد محیطی مناسب برای انجام کار گروهی و تشکیل و هدایت گروه‌های کاری گوناگون اطلاق می‌شود.

شاخص‌ها	تعاریف
ارتباطات شفاهی و کتبی	توانایی برقراری رابطه کلامی و قابلیت نگارش شفاف و ساختارمند.
شبکه‌سازی	ایجاد، توسعه و حفظ ارتباطات، روابط و پیوندهای داخلی و خارجی به منظور تسهیل دستیابی به اهداف سازمانی.
پایبندی به اصول اخلاق فردی و حرفه‌ای	داشتن اعتقاد و پایبندی به اخلاق فردی و ضرورت تعریف و ترویج ارزش‌ها و اصول اخلاق ناظر بر حرفه مدیریت و صنعت بیمه و حفظ صداقت، راستی و سلامت اداری و قابلیت اجرای این اصول در مرادوات درون سازمانی و برون سازمانی به صورت یک الگوی اخلاقی.
مسئولیت‌پذیری و پاسخگویی	پذیرفتن مسئولیت در قبال تصمیمات و اقدامات خود و نتایج آن در قبال کلیه ذینفعان (جامعه، دولت، شهروندان، کارکنان، ارباب رجوع و...) و ارائه پاسخ لازم به ابهام‌های آنان.
تعهد سازمانی	داشتن احساس تعلق و وفاداری به ارزش‌ها و مأموریت‌های سازمان و تلاش برای تحقق اهداف سازمانی.
سازگاری و انعطاف‌پذیری	تنظیم رفتارها برای کار کردن به صورت کارآمد در موقعیت‌های متغیر و محیط‌ها و فرهنگ‌های گوناگون و با افراد مختلف و تیم‌های مدیریتی برای حداکثر استفاده از منابع و توانمندی‌های موجود در سازمان.
اعتماد به نفس	ایمان به توانایی‌های ذاتی و استعدادهای فطری خویش و اطمینان از استقلال در بیان نظرات، افکار و ایده‌های خود.
خودکنترلی	حالتی درونی در فرد است که بدون کنترل یک عامل خارجی او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد.
یادگیری و توسعه فردی	اطمینان‌بخشی به پیشرفت مستمر و افزایش دانش، مهارت‌ها، رویکردها و درگیر شدن در تجربیات و چالش‌های جدید.
انتقادپذیری	توانایی پذیرش انتقادات سازنده و منطقی و استقبال از پیشنهادهای مفید و به‌کارگیری آنها.
انگیزه	برخورداری از انگیزه درونی لازم و کافی برای تلاش جهت فرارفتن از متوسط عملکرد.
دانش مدیریت	درک و آگاهی از اصول مدیریت، اصول رفتار سازمانی، مدیریت تغییر، مدیریت دولتی، مدیریت منابع انسانی، فرایند خط‌مشی‌گذاری و...
دانش بیمه‌ای	برخورداری دانش بیمه‌ای و خبرگی در حوزه‌های مرتبط نظیر قوانین و مقررات بیمه، حسابداری بیمه، بیمه اتکایی، ترجمه متون تخصصی و...
آگاهی محیطی	شناخت و درک اثرات فناوری‌های نوین بر عملیات حوزه مرتبط. آگاهی از نظام اعتقادی، سیاسی، اجتماعی و اقتصادی حاکم بر کشور؛ آشنایی با فرآیندهای تصمیم‌گیری و خط‌مشی‌گذاری دولتی و قدرت تحلیل اثرات تعاملات سیاسی بر اداره حوزه مربوطه.
آگاهی سازمانی	شناخت و درک کارکرد دستگاه و سازمان، ساختار و فرهنگ سازمانی و همچنین تأثیر عوامل سیاسی، اجتماعی و اقتصادی بر تحقق مأموریت و اهداف سازمان.
فناوری اطلاعات	توانایی به‌کارگیری روش‌های جدید فناوری اطلاعات در انجام وظایف سازمانی و برخورداری از مهارت کار با رایانه و نرم‌افزارهای عمومی و تخصصی.

قرار گرفتن هریک از شایستگی‌ها در مدل کوه یخی صورت پذیرد.

به عبارت دیگر همان گونه که بخش اندکی از کوه یخ در خارج از آب قرار دارد و بخش اعظم آن که دیده نمی‌شود در زیر آب قرار دارد. اگر بخواهیم اجزای شایستگی را با کوه یخ مقایسه کنیم دانش و مهارت آن قسمت‌هایی هستند که خارج از آب قرار دارند و قابل مشاهده‌اند و اجزای دیگر شایستگی، آن بخش از کوه یخ است که در زیر آب قرار دارد و از دید پنهان است، اما نقش اساسی را بازی می‌کنند. برای مثال در اغلب سازمان‌ها در مصاحبه‌های استخدامی به آنچه توجه می‌شود مدرک تحصیلی و دوره‌های آموزشی است که فرد گذرانده است و توجه کمتری به ویژگی‌های شخصیتی، انگیزه یا ارزش‌های فرد می‌شود. در حالی که توسعه و پرورش این شایستگی‌ها به مراتب دشوارتر بوده و نقش مهم‌تری در رفتار و عملکرد فرد دارند. بنابراین باید در نظر داشت که پرورش شایستگی‌هایی مثل مهارت و دانش آسان است و توسعه و پرورش شایستگی‌های اصلی مانند انگیزه و خصیصه‌ها یا ویژگی‌ها مشکل است.

شایستگی‌های خودمفهومی در جایی در بینین قرار گرفته‌اند و نگرش‌ها و ارزش‌هایی از قبیل اعتماد به نفس از طریق آموزش، روان‌درمانی یا تجربیات پرورشی مثبت، با وجود دشواری و زمانبری آن، قابل تغییرند. در نتیجه کمبود در شایستگی‌هایی که از جنس دانش، مهارت و تا حدودی خودمفهومی هستند قابل جبران بوده و امکان توسعه آنها وجود دارد اما در صورت وجود کمبود و نقص در شایستگی‌های اساسی مثل انگیزه و خصایص و ویژگی که در کف کوه یخ شخصیت قرار دارند، به سختی قابل جبران است.

- تجزیه و تحلیل داده‌ها جهت گروه‌بندی و تعیین اهمیت شایستگی‌های به دست آمده و تهیه الگوی نهایی شایستگی‌ها:

بدیهی است که اگر بخواهیم شایستگی‌ها را با یکدیگر مقایسه و مهم‌ترین آنها را انتخاب نماییم، باید تعداد مواردی که با یکدیگر مقایسه می‌شوند، محدود باشد. به همین منظور لازم است تا فهرست شایستگی‌ها را در چند خوشه دسته‌بندی کرده تا امکان مقایسه آنها بیشتر شود. همچنین از طریق اولویت‌بندی، میزان اهمیت شاخص‌ها و خوشه‌ها نسبت به یکدیگر مشخص شده و می‌تواند مورد استفاده قرار گیرد.

نحوه اولویت‌بندی هریک از خوشه‌ها به همراه میزان اثرگذاری آنها در جدول ۳ نشان داده شده است.

جدول ۳. اولویت‌بندی هریک از خوشه‌ها

شماره خوشه	عنوان خوشه	مقدار ویژه	درصد مقدار ویژه	درصد از کل خوشه‌ها
۱	رهبری	۶/۵۱۸	۲۱/۷۲	۲۸/۵۳
۲	مهارت‌های ارتباطی	۶/۲۶۲	۲۰/۸۷	۲۷/۴۱
۳	ارزش‌های اخلاقی	۳/۸۴۱	۱۲/۸۰	۱۶/۸۱
۴	ویژگی‌های شخصی	۳/۷۹۳	۱۲/۶۴	۱۰/۶۱
۵	دانش و آگاهی	۲/۴۲۵	۸/۰۸	۱۰۰

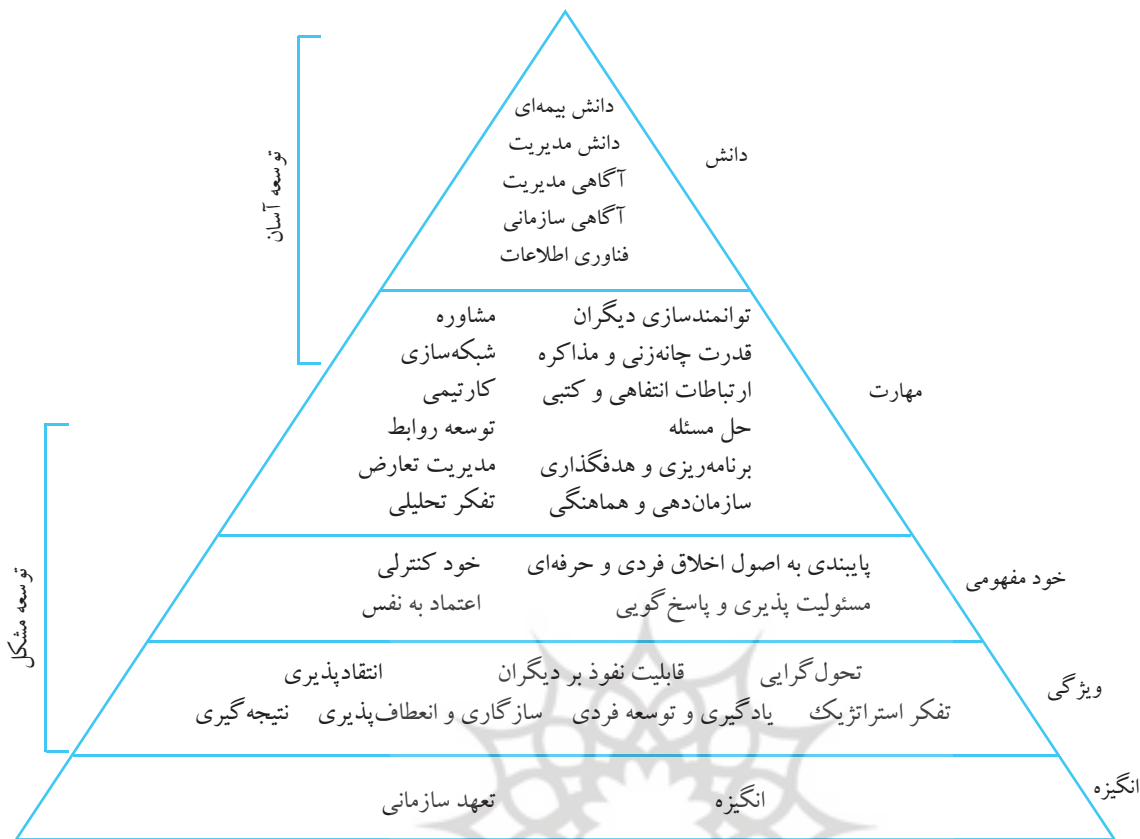
۶. تبیین شایستگی‌ها با استفاده از مدل کوه یخی اسپنسر و اسپنسر

چنانچه گفته شد اسپنسر و اسپنسر^۱ پنج بعد انگیزه، ویژگی، خودمفهومی، مهارت و دانش را برای شایستگی شناسایی نمودند. همان گونه که شکل ۲ نشان می‌دهد به کارگیری شایستگی‌های شناسایی شده در مدیریت منابع انسانی و زیرسیستم‌های آن باید با توجه به نحوه

1. Spencer and Spencer, 1993

پرورش شایستگی‌هایی مثل مهارت و دانش آسان است و توسعه و پرورش شایستگی‌های اصلی مانند انگیزه و خصیصه‌ها یا ویژگی‌ها مشکل است.

شکل ۲. نحوه قرارگیری شایستگی‌ها در مدل کوه یخ



یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به کارگیری رویکرد شایستگی است.

۷. بحث و نتیجه‌گیری

فرایند مدیریت منابع انسانی در یک شرکت بیمه‌ای، شایستگی‌های مورد نیاز مدیران میانی جهت ارائه عملکردی برتر و بالاتر از حد متوسط شناسایی گردد. بر این اساس ۳۰ شاخص شناسایی و بر مبنای نظرات خبرگان در پنج خوشه رهبری، مهارت‌های ارتباطی، ارزش‌های اخلاقی، ویژگی‌های شخصی و دانش و آگاهی شناسایی و اولویت‌بندی شدند. به علاوه، شایستگی‌ها بر اساس مدل کوه یخی اسپنسر و اسپنسر تفسیر و تبیین گردیده و با توجه به سنجش مفهومی در پنج گروه انگیزه، ویژگی، خودمفهومی، مهارت و دانش جای گرفتند. مدل کوه یخ نشان داد برخلاف رویه‌های معمول که دانش و مهارت در فرایند مدیریت منابع انسانی در کانون توجه قرار می‌دهند، ابعاد پنهان‌تر شایستگی‌ها مثل انگیزه، ویژگی‌های شخصی و ارزش‌ها نقش مهم‌تر و موثرتری در عملکرد افراد به ویژه

اگر به بررسی سیستم‌های منابع انسانی سازمان‌ها بپردازیم، مشخص می‌شود که در بیشتر مواقع بین زیرسیستم‌های مختلف آن از قبیل آموزش، ارزیابی عملکرد، جذب و... ارتباط و پیوستگی لازم وجود ندارد و همین امر به ناکارآمدی سیستم‌های منابع انسانی منتهی می‌شود. انجام فعالیت‌های پراکنده در مدیریت منابع انسانی، سازمان را به نتایج مطلوب خود نمی‌رساند. یکی از بهترین و مناسب‌ترین رویکردها برای یکپارچه‌سازی فعالیت‌های مدیریت منابع انسانی به کارگیری رویکرد شایستگی است. این بدان معناست که می‌توان هر یک از زیرسیستم‌های مدیریت منابع انسانی را بر اساس شایستگی طراحی کرد. در واقع، شایستگی را هسته مرکزی تمامی فعالیت‌های منابع انسانی سازمان قرار داد. در این پژوهش سعی شد تا برای کمک به بهبود



۴. تدوین مدل شایستگی‌های سازمان تأمین اجتماعی،

<<http://www.tamin.org.ir>> [Accessed 11/08/2012].

۵. حسینی‌نیا، م.، ۱۳۸۴. بررسی میزان برخورداری مدیران سازمان‌نوسازی، توسعه و تجهیز مدارس کشور از مهارت‌ها سه‌گانه مدیریتی از نگاه کارکنان و رابطه آن با اثربخشی آنها. پایان‌نامه کارشناسی ارشد رشته مدیریت آموزشی، دانشگاه شهید بهشتی، دانشکده علوم تربیتی.

۶. درآمدی بر الگوی شایستگی و جایگاه آن در

مدیریت منابع انسانی، ۱۳۹۰

<<http://www.Real-HRM.com>> [Accessed 24/07/2012].

۷. درگاهی، ح.، علیپور فلاح پسند، م. ح. و حیدری

قره بلاغ، ه.، ۱۳۸۹. ارائه مدل شایستگی در توسعه منابع

انسانی، راهبرد یاس، ش ۲۳، صص ۱۱۳-۹۱.

۸. غفاریان، و.، ۱۳۸۲. شایستگی‌های مدیریتی،

تهران: انتشارات سازمان مدیریت صنعتی.

۹. غلام‌زاده، د.، ۱۳۸۶. طراحی الگوی شایستگی

مدیران بخش دولت (نمونه مطالعه: مدیران میانی بخش

صنعت). رساله دکتری در علوم و تحقیقات تهران.

۱۰. کلاتری، خ.، ۱۳۸۹. پردازش و تحلیل داده‌ها

در تحقیقات اجتماعی-اقتصادی با استفاده از نرم‌افزار

SPSS. تهران: فرهنگ صبا، چ ۴، صص ۳۲۸-۲۸۱.

مدیران داشته و باید در فعالیت‌های مربوط به مدیریت و پرورش منابع انسانی توجه خاصی به این دسته از شایستگی‌ها گردد. در پایان می‌توان انتظار داشت تعیین شایستگی‌ها و شناخت اهمیت و نقش هر یک از آنها و نهایتاً به کارگیری رویکرد شایستگی موجب بهینه‌سازی فرایند مدیریت منابع انسانی در یک شرکت بیمه‌ای به ویژه در خصوص مدیران میانی گردد.

منابع

۱. ابطحی، س. ح. و منتظری، م.، ۱۳۸۶. مدیریت

مبتنی بر شایستگی و نقش آن در مدیریت منابع انسانی.

فصلنامه مطالعات مدیریت، ش ۵۷، صص ۱۶-۱.

۲. ابوالعلائی، ب. و غفاری، ع.، ۱۳۸۶. مدیران آینده،

انتشارات سازمان مدیریت صنعتی، چ ۲.

۳. ایلیسی، خ.، ۱۳۷۶. طراحی مدل توسعه و پرورش

مدیران میانی صنعت نفت تهران. فصلنامه انجمن

پژوهش‌های آموزشی ایران، سال اول، شماره اول، ص

۷۰.

17. Boyatzis, R., 1982. *The competent manager*. New York; Wiley.

18. Boydell, T. and Leary, M., 1989. *Definition of competence and Its Origin, cluster of competencies*. Individual and Organization Development Consultants Ltd.

19. Dulewicz, V., 1989. Assessment centers as the route to competence. *Public Personnel Management*, 21(11), pp. 9-56.

20. James, J. and Woodcock, M., 1985. *Managerial competence*, Manual of Management development, Grower.

21. Spencer, L. and Spencer, S., 1993. *Competence at work: Models for Superior Performance*, Wiley.

22. Public Risk Management Association core Competencies, 2011. <<http://www.primacentral.org>> [Accessed 2.9.2011].

23. RIMS risk manager Core Competency Model, 2011. <<http://www.rims.org>> [Accessed 3.9.2011].

۱۱. لطیفی، م.، ۱۳۸۲. شناسایی و وزن دهی معیارهای انتخاب و انتصاب مدیران منابع انسانی در بخش دولتی. پایان‌نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق (ع)، دانشکده معارف اسلامی و مدیریت.

۱۲. مدل شایستگی‌های شرکت مینا ۱۳۹۰. <<http://www.Mapna.com>> [Accessed 03/07/2012].

۱۳. مدیریت خدمات مدیران شرکت ایران خودرو، ارزیابی ۳۶۰ درجه از تئوری تا عمل، ۱۳۸۵. مؤسسه انتشارات فرازندیش سبز و مرکز آموزش ایران خودرو، چ ۲.

۱۴. نادریان جهرمی، م.، ۱۳۸۱. تعیین مهارت‌ها و شایستگی‌های مدیران سازمان تربیت بدنی از دیدگاه خود و ارائه یک الگوی مدیریتی. رساله دکتری تربیت بدنی و علوم ورزشی، گرایش مدیریت و برنامه‌ریزی، دانشگاه تربیت معلم، دانشکده تربیت بدنی و علوم ورزشی.

۱۵. ناصحی فر، و.، سعادت، م. ر. و معصوم‌زاده زواره، الف.، ۱۳۸۹. الگوی ارزیابی قابلیت‌ها و شایستگی‌های مدیران وزارت بازرگانی. بررسی‌های بازرگانی. ش ۴۱، صص ۱۸-۳.

16. Bourgault, J., Charih, M., Maltais, D. and Rouillard, L., 2006. Hypotheses concerning the prevalence of competencies among government executives, according to three organizational variables. *Public Management*, 35 (2), pp. 89-114.

پژوهش‌های علمی و مطالعات فرآیندی
برای حل معضلات انسانی

